

KSIĄŻKI ONEPRESS

[kontakt](#) →



Tytuł: Biznesplan w małej firmie

Autor: Colin Barrow, Paul Barrow, Robert Brown

Tłumaczenie: Ewa Borówka (wstęp, rozdz. 1 – 3, 6), Michał Lipa (rozdz. 4, 5, 7, dod. A, B)

ISBN: 83-7361-622-5

Tytuł oryginału: [The Business Plan Workbook, 4th Edition](#)

Liczba stron: 360

Przygotowanie biznesplanu wydaje się banalnym zadaniem – są to jednak pozory. Biznesplan okazuje się niezwykle ważny dla przyszłości każdego przedsiębiorstwa: est potrzebny do zebrania środków finansowych na realizację nowych przedsięwzięć i ma strategiczne znaczenie dla zarządów firm. Bez takiego planu żaden bank ani inwestor nie zechce rozważyć możliwości sfinansowania założenia lub rozwoju firmy. Idealny biznesplan, przyjmowany bez jakiegokolwiek uwag krytycznych, musi zawierać wiele informacji, których zebranie i przedstawienie w odpowiedniej formie wymaga dużego nakładu pracy.

Książka „Biznesplan w małej firmie” to zbiór praktycznych i profesjonalnych wskazówek podanych w przystępnej i zilustrowanej przykładami formie. Książka ta, oparta na Programie Rozwoju Przedsiębiorczości Szkoły Zarządzania w Cranfield, składa się z dwudziestu zadań zawierających przykłady i ćwiczenia pomocne przy tworzeniu własnego biznesplanu. Wykonując je, poznasz kolejne etapy przygotowywania biznesplanu.

- Badania rynku
- Analiza konkurencji
- Budowanie strategii firmy
- Promocja i reklama
- Prognozowanie sprzedaży
- Finanse przedsiębiorstwa

[fragment](#) →

[spis treści](#) →

[kup książkę](#) →

Spis treści

Wstęp	5
Jak korzystać z tego podręcznika	7
Dlaczego przygotowanie biznesplanu jest takie istotne?	13
Oczekiwania podmiotów finansujących	17
1. Wcześniejsze działania i stan obecny	29
1. Zamierzenia i cele firmy	29
2. Opis przedsięwzięcia	38
3. Opis Twoich produktów i/lub usług	57
2. Badania rynku	79
Wprowadzenie	79
4. Klienci	81
5. Konkurencja	96
6. Plan badań rynkowych	109
3. Strategia budowania przewagi konkurencyjnej	127
Wprowadzenie	127
7. Ustalanie ceny	138
8. Reklama i promocja	146
9. Lokalizacja i dystrybucja	161
4. Działania	179
10. Plan działań	179
5. Prognozowanie wyników	195
Wprowadzenie	195
11. Prognoza sprzedaży	195

12. Bilans prognostyczny	204
13. Prognostyczny rachunek zysków i strat	222
14. Prognostyczny rachunek przepływów pieniężnych	233
15. Analiza prognozy rentowności	244
16. Wymagania dotyczące finansowania	257
6. Kontrola nad firmą	271
Wprowadzenie	271
17. Controlling finansowy	272
18. Kontrola sprzedaży i działań marketingowych	282
19. Inne systemy kontroli	285
7. Pisanie i prezentacja biznesplanu	287
20. Pisanie i prezentacja biznesplanu	287
A Źródła informacji przydatnych w badaniach rynkowych	299
Badania gabinetowe	299
Badania terenowe	313
Adresy	314
B Źródła finansowania nowych i małych firm	317
Sektor publiczny — dotacje	317
Sektor publiczny — pożyczki i kredyty	319
Zadłużenie	337
Kapitał własny	340
Konkursy	345
Przydatne adresy WWW	346
Skorowidz	347

4

Działania

10. Plan działań

Działania to ogólna nazwa wszystkich czynności, których wykonanie jest konieczne do wdrożenia strategii. Na przykład po podjęciu decyzji, co sprzedawać, komu i po jakiej cenie, musisz jeszcze znaleźć kogoś, kto wytworzy Twój produkt, a następnie sprzedać towar i dostarczyć go klientowi. Może będziesz też musiał na przykład ubezpieczyć się, zawrzeć umowy o pracę, wydrukować papier firmowy i przeprowadzić proces rekrutacji pracowników.

Oczywiście nacisk, jaki będziesz kładł na poszczególne elementy tego zadania, będzie całkowicie uzależniony od charakteru Twojej działalności.

Twój biznesplan nie musi zawierać wszystkich szczegółów dotyczących poszczególnych działań. Ty i Twoi współpracownicy musicie je znać, w opracowaniu wystarczy jednak pokazać, że wzięliście pod uwagę podstawowe kwestie i macie w zasięgu ręki praktyczne rozwiązania.

W niniejszym rozdziale poznasz najważniejsze zagadnienia operacyjne, które muszą zostać omówione w biznesplanie.

Sprzedaż i zarządzanie sprzedażą

Każdy, kto będzie zastanawiał się nad udzieleniem wsparcia Twojej firmie, przede wszystkim głęboko i uważnie przeanalizuje Twój plan sprzedaży. Niewiarygodne, ale temat ten jest często zbywany w kilku liniijkach

biznesplanu. Ten jeden tylko błąd jest w stanie odstręczyć większość potencjalnych inwestorów. Twój biznesplan powinien zawierać odpowiedzi na następujące pytania:

- ◆ Kto w Twojej firmie będzie się zajmował sprzedażą i czy osoba ta została profesjonalnie przeszkolona?

Firma Howarda Fabiana zajmowała się projektowaniem i sprzedażą kartek okolicznościowych. Jego głównym rynkiem był Londyn i południowy wschód, gdzie znalazł 120 sklepów, do których chciał sprzedawać swoje wyroby. Planował samodzielnie obsługiwać te punkty, co oznaczało odwiedzenie ich przynajmniej raz, na samym początku. Mógł wykonać od czterech do pięciu wizyt dziennie, co oznaczało, że na odwiedzenie wszystkich będzie potrzebował około czterech do pięciu tygodni. Potem najważniejszych trzydzieści punktów mógłby odwiedzać co miesiąc, kolejnych trzydzieści co dwa miesiące, a do reszty mógłby zaglądać lub dzwonić raz na jakiś czas i wysłać im próbki nowych produktów, aby zachęcić sprzedawców do zamawiania. W ramach programu rozwoju przedsiębiorczości szkoły Cranfield Howard przeszedł profesjonalny kurs sprzedaży.

Poza obszarem Londynu i południowego wschodu Howard proponował zatrudnienie agentów, przypisanych do głównych miast regionów. W celu ich znalezienia planował wykorzystać m.in. prasę handlową. Każdego zakwalifikowanego kandydata zatrudniałby najpierw na trzymiesięczny okres próbny, miał w tym celu przygotowaną umowę agencyjną, określającą warunki współpracy. Proponował postawić agentom wymagania dotyczące poziomu sprzedaży na podstawie liczby ludności zamieszkującej poszczególne rejony ich działania. Sprzedaż na poziomie 25% zadanej normy byłaby do zaakceptowania, poniżej tego progu umowy musiałyby zostać zrewidowane.

Początkowo szukał dziesięciu agentów, z którymi mógłby spotykać się raz na kwartał.

Ponieważ godziny handlu w sklepach były krótkie, ważne było, aby Howard i jego agenci mieli minimalny program rozmowy i listę kwestii do poruszenia oraz wyposażenie umożliwiające szybką prezentację oferty w pozycji stojącej.

- ◆ Jakie metody sprzedaży będziesz wykorzystywał? Na przykład sprzedaż i akwizycja przez telefon, wykorzystanie informacji zebranych dzięki rozsyłaniu druków reklamowych, emisji ogłoszeń itd.

Kiedy Graham Davy otwierał swoją firmę meblową Equinox, do grupy głównych potencjalnych klientów zaliczył detalicznych sprzedawców mebli. Był to jednak zbyt duży i rozległy rynek docelowy, żeby obsłużyć go bez skupiania się na konkretnym obszarze.

Początkowo wybrał rejon pomiędzy Bristolem, Londynem i St Albans — trójkąt pomiędzy autostradami M4 i M40. Czuł, że jest to wystarczająco duży obszar, zamieszkały przez zamożnych ludzi, odpowiedni dla jego umiarkowanego poziomu produkcji. Za pomocą badań zza biurka ustalili nazwy i adresy 250 potencjalnych klientów. Wysłał broszury do nich wszystkich, a następnie zadzwonił do ok. 40 firm, których zainteresowanie jego ofertą było najbardziej prawdopodobne. W tym samym czasie jego wspólnik dzwonił do pozostałych przedsiębiorstw, aby zbadać ich reakcję i ocenić, czy warto je odwiedzić.

W ciągu pierwszych sześciu miesięcy znaleźli pięciu nabywców, z których dwóch zostało stałymi klientami i gotowych było składać zamówienia przez telefon.

W następnym roku wzięli udział w wystawie, co zaowocowało nawiązaniem kontaktu z 25 potencjalnymi klientami, którzy wypełnili ankiety informacyjne na ich stoisku. Dzięki temu zdobyli sześciu kolejnych nabywców. W trzecim roku działalności firma Equinox miała już 23 stałych odbiorców.

- ◆ Jeżeli planujesz sprzedawać towar detalistom, to jakie materiały promocyjne umieścisz w punktach sprzedaży, aby przyciągnąć klientów?
- ◆ Kto będzie kierował sprzedażą, monitorował ją i kontrolował oraz jakie umiejętności i doświadczenie ma ta osoba?
- ◆ Jakiego poziomu sprzedaży i aktywności, mierzonego na przykład liczbą rozmów telefonicznych dziennie, będziesz wymagał od swoich sprzedawców lub metod sprzedaży?
- ◆ Jakie materiały pomocnicze (ulotki, broszury, nagrania wideo, urządzenia techniczne itd.) zapewnisz sprzedawcom? Uwzględnij również szczegóły dotyczące sprzedaży w siedzibie firmy, takie jak serwis techniczny, telesprzedaż itd.
- ◆ W jaki sposób zamierzasz przekazać swoim sprzedawcom pełną wiedzę na temat produktu?

Paul Howcroft, który w ciągu dziesięciu lat rozwinął swoją firmę odzieżową Rohan od podstaw w przedsiębiorstwo o wartości 7 mln funtów, zawdzięcza sukces temu, że jego pracownicy są tak wyszkoleni, aby móc rozsądnie rozmawiać o produktach firmy z każdym spośród trzystu tysięcy klientów.

- ◆ Jakich zarzutów możesz się spodziewać ze strony przyszłych klientów i jak zamierzasz na nie odpowiadać?

- ◆ Kto dokładnie podejmuje decyzje o zakupach i jakie inne osoby mogą wpłynąć na ich podjęcie?
- ◆ Jak długo trwa proces nabywania Twojego produktu — od momentu dowiedzenia się o nim do podjęcia decyzji o zakupie, otrzymaniu produktu lub wykonania usługi i momentu zapłaty?

Będzie to miało znaczny wpływ na Twoją płynność finansową i początkowe prognozy sprzedaży, co obrazuje następujący przykład.

Firma Medsoft powstała, aby projektować i sprzedawać specjalistyczne systemy komputerowe dla szpitali. Pomysł powstał w czasie spotkania Richarda Kensalla, który później odnosił sukcesy jako właściciel domu handlowego oraz był dealerem komputerów (co go nieco rozczarowało), z młodym, dobrze zapowiadającym się lekarzem, pasjonatem komputerów.

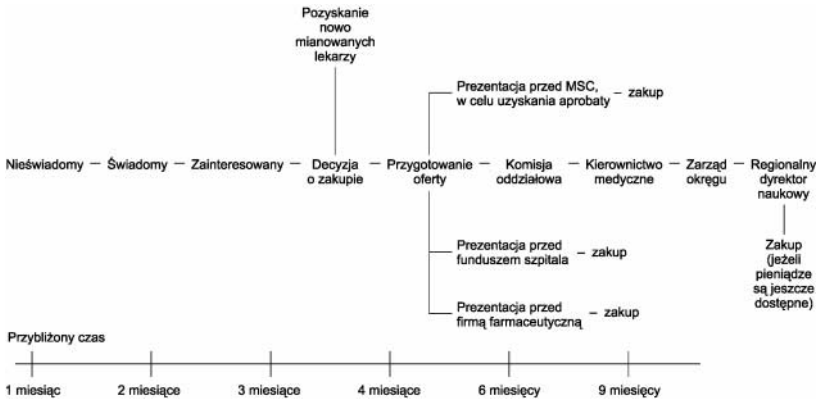
Problemem owego lekarza była zbyt duża ilość danych dotyczących pacjentów, które trzeba było klasyfikować i analizować. Około 16 000 lekarzy specjalistów musiało co roku gromadzić dane dotyczące 35 mln wizyt pacjentów oraz 5 mln osób hospitalizowanych. Dla każdego pacjenta trzeba było stworzyć kartotekę, zawierającą wszystkie jego dane, historię leczenia i zalecenia, wyniki badań, diagnozy, opis przeprowadzonych operacji oraz ewentualnych komplikacji, a także dane dotyczące dalszej obserwacji. W roku 1980 wszystkie te informacje były zapisywane i gromadzone ręcznie.

Medsoft miał więc niezwykłą możliwość wejścia na rynek, a w miarę rozwoju jego produkty zyskiwały renomę. Jedynym problemem był czas, potrzebny klientowi na podjęcie decyzji o zakupie oraz zdobycie pieniędzy.

Decyzje inwestycyjne tego rodzaju przechodzą w brytyjskiej służbie zdrowia długą i skomplikowaną procedurę. Od momentu znalezienia lekarza naczelnego, zainteresowanego zakupem, poprzez zachęcenie go do sporządzenia propozycji projektu, przepchnięcie tej propozycji przez komisję szpitalną, uzyskanie aprobaty zarządu okręgu, aż po zatwierdzenie przez regionalnego dyrektora naukowego, mogło upłynąć do dziewięciu miesięcy. Nawet po pokonaniu tych wszystkich przeszkód zatwierdzony projekt mógł upaść, jeżeli region nie miał wystarczającej ilości pieniędzy na sfinansowanie jego realizacji. Jakby tego było mało, w takim przypadku ponowienie oferty wiązało się z powtórzeniem całej procedury.

Ze względu na ten proces, biznesplan Medsoftu musiał zakładać zerowe wpływy ze sprzedaży w ciągu pierwszych dziewięciu miesięcy oraz niewielkie sumy w następnych miesiącach, aż do drugiego roku działalności. Progностyczny rachunek przepływów pieniężnych dotyczący tego okresu wyglądał więc niezbyt dobrze, ale współnicy zdolali przedstawić w biznesplanie właściwe argumenty, uzasadniające tę sytuację.

Na szczęście, badając proces decyzyjny (patrz rysunek 4.1), odkryli cztery rodzaje klientów, w przypadku których proces zakupu mógł trwać sześć miesięcy. Nowo mianowanym lekarzom naczelnym przyznawano nieoficjalnie 30 000 funtów na wydatki inwestycyjne, niektóre szpitale miały też swoje fundusze powiernicze. Poza tym niektórzy lekarze mieli powiązania z firmami farmaceutycznymi, które wspierały ich „ulubione” projekty, a jeszcze inni mieli doświadczenie w zdobywaniu rządowych dotacji od takich organizacji jak Komisja ds. Zatrudnienia (ang. *Manpower Service Comission*). Ci ludzie mieli być głównymi obiektami zainteresowania Medsoftu w pierwszych sześciu miesiącach działalności.



Rysunek 4.1. *Proces decyzyjny w przypadku Medsoftu*

- ♦ Jakie premie przewidujesz dla swoich ludzi w zamian za osiągnięcie zakładanych wyników i jak chcesz ich zmotywować do ich osiągnięcia?
- ♦ Jaką wartość mają zamówienia, które już zebrałeś, lub których spodziewasz się w najbliższej przyszłości, kto je złożył?
- ♦ Jakie procedury przygotowałeś w celu rozpatrywania reklamacji?

Produkcja

Jeżeli Twoja firma będzie się zajmowała wytwarzaniem produktów, musisz omówić w biznesplanie następujące kwestie:

- ♦ Czy będziesz produkował swoje wyroby sam, czy raczej zleczysz ich wyprodukowanie albo kupisz je w częściach do samodzielnego montażu? W czasie jednego z kursów przedsiębiorczości szkoły Cranfield podano następujące przykłady prowadzenia działalności:

Jenny Row projektowała sama swoje wyroby dziewiarskie, natomiast ich wykonanie zlecała podwykonawcom. Mogła w ten sposób szybko poszerzać i kontraktować produkcję, pokrywając jedynie nadwyżkę kosztów materiałów i wytwarzania, związaną z dodatkowymi zamówieniami. Pozwoliło jej to również na swobodne projektowanie nowych wyrobów i poszerzanie oferty.

Tim Brown sprzedawał zindywidualizowane systemy komputerowe dla notariuszy, obsługujące procedury związane z przeniesieniami własności. Zatrudnił programistów, którzy stworzyli aplikacje, kupił od producenta komputery oraz wybrał kilka drukarek, żeby móc spełnić indywidualne życzenia klientów. Produkt końcowy był kompletnym systemem, zakupionym w częściach od różnych podwykonawców. Żadna firma, oprócz IBM i kilku innych gigantów, nie mogłaby wyprodukować jego elementów na własną rękę.

Graham Davy projektował i wytwarzał swój asortyment mebli. Wynajął warsztat, zakupił urządzenia do cięcia, toczenia i polerowania drewna, urządził też lakiernię. Kupił drewno i samodzielnie je obrabiał, produkując swoje wyroby w partiach po trzy — cztery sztuki każdego modelu. Wyposażenie potrzebne do prac projektowych i tworzenia prototypów również było odpowiednie do produkcji na małą skalę.

Powinieneś również wyjaśnić, dlaczego wybrałeś właśnie taki a nie inny sposób.

- ♦ Opisz proces produkcji, który zostanie zastosowany, oraz — jeżeli to adekwatne — wyjaśnij, jakie metody produkcji stosują Twoi główni konkurenci.
-

Firma Jona Newalla — Escargot Anglais Ltd — założona została w celu hodowania i sprzedaży ślimaków jadalnych. Zaadaptowany system produkcji był już wypróbowany z powodzeniem na jednej z największych farm ślimaków na świecie, położonej w Kalifornii. Kolejne etapy produkcji wyglądają następująco:

1. *Rozpoczęcie produkcji.* Ślimaki rozplodowe są karmione paszą złożoną, która przede wszystkim powinna mieć niską zawartość związków miedzi (poniżej 13 – 14 mg/kg) i nie zawierać antybiotyków, ale za to powinna mieć odpowiednią zawartość wapnia, aby zapewnić dobry stan muszli.
2. *Hodowla młodych ślimaków.* Są one hodowane w dwudziestopięciolitrowych kubłach, w partiach po 150 sztuk.
3. *Tucz i zakończenie produkcji.* Po trzech miesiącach ślimaki osiągają odpowiednią wagę. Są następnie przetwarzane i zamrażane na miejscu. Potrzebne są w tym celu urządzenia do gotowania i zamrażania, kosztujące 2 500 funtów. Na końcu ślimaki pakowane są po sześć sztuk do foremek z folii aluminiowej i owijane kurczliwą

folią opakowaniową, na przedniej stronie opakowania umieszcza się etykietę, natomiast z tyłu znajdują się przepisy. Koszt urządzeń do pakowania wynosi 2 000 funtów.

- ♦ Jakiego zakładu i wyposażenia będziesz potrzebował i jakie będą limity wydajności tego sprzętu (patrz tabela 4.1)?

Tabela 4.1. *Przykład pokazujący potrzebne dobra, ich przeznaczenie i koszt*

Zakład/ wyposażenie	Proces (co robi?)	Maksymalna ilość	Koszt	Czy już to posiadasz?

- ♦ Sporządź ogólny szkic planu swojego zakładu, prezentujący całkowity rozmiar potrzebnego pomieszczenia, umiejscowienie urządzeń itd., a także ścieżki materiałów i gotowych wyrobów.
- ♦ Jakiego wsparcia inżynierskiego — jeśli w ogóle — będziesz potrzebował?
- ♦ Jak będziesz monitorował i kontrolował jakość?

Istnieje wiele wysoko cenionych standardów jakości, które mogą Ci pomóc w monitorowaniu i kontrolowaniu jakości swoich produktów. Prawdopodobnie najbardziej znane są standardy serii ISO 9000. Dzięki ich zastosowaniu Twoja procedura działania zapewni jednolity, odpowiedni poziom jakości produktów i usług. Jeżeli chcesz być dostawcą dużej firmy, będzie ona nalegać, abyś wdrożył któryś z tych standardów jakości. Może też chcieć skontrolować swój zakład, aby się przekonać, czy spełniasz ich wymagania

Dokładniejszych informacji na temat standardów ISO udziela polskie przedstawicielstwo Brytyjskiego Instytutu Normalizacji (ang. *British Standards Institution*), mieszczące się pod adresem: Aleje Jerozolimskie 49/5, 00-697 Warszawa; tel. (022) 628 19 17; faks (022) 628 86 76; e-mail: info@bsiwersaw.pl; www.bsiwersaw.pl.

Istnieje szereg organizacji komercyjnych, oferujących przyjazne dla użytkownika przewodniki i systemy, które mogą pomóc Ci osiągnąć odpowiedni poziom jakości. Przeszukiwanie internetu według fraz „standardy jakości” lub „ISO 9000” daje niezłe wyniki.

Materiały i źródła zaopatrzenia

Biznesplan powinien również wyjaśniać, zakupu jakich materiałów wymaga Twoja działalność, od kogo je będziesz kupował i ile będą kosztowały.

Wróćmy do przykładu Escargot Anglais Ltd Jon Newall wyjaśnił w swoim biznesplanie, w jaki sposób wybrał główne źródło zaopatrzenia:

„Ślimaki rozplodowe były początkowo karmione odpadami warzywnymi, które otrzymywałem za darmo w wielkich ilościach od okolicznych ogrodników. Z początku wydawało się to bardzo atrakcyjnym rozwiązaniem, ponieważ wiedziałem, że działa to we Francji i innych krajach, okazało się jednak, że pokarm ten nie jest zadowalający. Wysoka zawartość wody sprawiała, że były kłopoty z nieczystościami, ale najgorsze, że pestycydy skumulowane w liściach, szczególnie tych mięsistych, powodowały wysoką śmiertelność wśród ślimaków.

Po wielu eksperymentach udało mi się znaleźć karmę dla kurczaków, która zawiera odpowiednie składniki. Jest ona dostępna u lokalnego hurtownika w cenie 4,60 funta za dwudziestopięciokilogramowy worek. Mój budżet opierał się na założeniu, że karmię ślimaki darmowymi odpadami warzywnymi, pomysł ten upadł, więc będę musiał kupować całą karmę. Zwiększy to koszty o około 7 000 funtów rocznie i zmniejszy zyski. Niemniej jednak, poza wydatkami inwestycyjnymi na maszyny do gotowania, zamrażania i pakowania (w sumie 4 500 funtów), jedynymi kosztami niezwiązanymi z wynagrodzeniami, oprócz kosztów paszy, będą wydatki na materiały, masło i czosnek. Z początku będą one kupowane na lokalnym rynku, szukam jednak możliwości zakupu taniej nadwyżki masła z UE”.

- ◆ Jakie główne materiały lub usługi będziesz musiał nabyć?
- ◆ Kto może je dostarczyć oraz jakie są warunki zakupu?
- ◆ Dlaczego wybrałeś takich a nie innych dostawców?

Prowadź ewidencję zapasów, żeby wiedzieć, które zużywane są szybko, a które wolno.

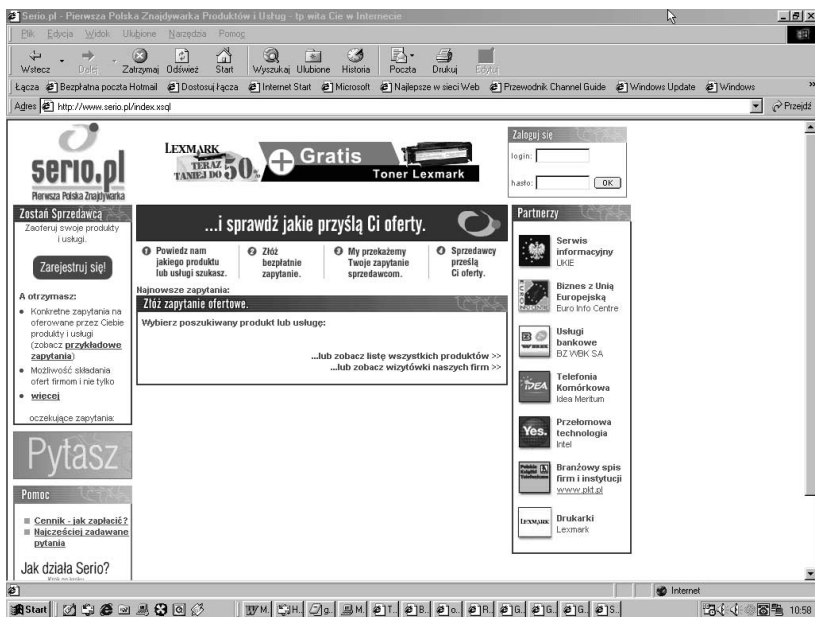
Zakupy w internecie

Firmy oszczędzają pieniądze, kupując w internecie — oznacza to również, że mogą „zarzucać sieci” na większym obszarze, w razie konieczności również za granicą. Wiele towarów i usług można kupić za pośrednictwem internetu i wydaje się, że dostępność w sieci WWW będzie niebawem jednym z podstawowych wymogów prowadzenia działalności. Możesz zaoszczędzić czas i pieniądze, musisz jednak przeciwstawić te korzyści zwiększonemu ryzyku, płynącemu z zawierania transakcji z nieznanym kontrahentem. Warto czasem sprawdzić wiarygodność dostawcy.

Handel elektroniczny typu *business-to-business* jest jedną z najszybciej rozwijających się dziedzin działalności. Dostawcy wyposażenia nieprodukcyjnego — od spinaczy do papieru po meble biurowe — pojawiają się w sieci z taką szybkością, że internet może wkrótce stać się standardowym kanałem nabywczym dla wielu kategorii towarów. Dostawcy są już przygotowani do tej formy sprzedaży bezpośredniej — stworzenie odpowiedniej aplikacji sieciowej do przyjmowania zamówień nie stanowi żadnego problemu. Z punktu widzenia klienta internet stanowi efektywną metodę wyszukiwania w wielkim katalogu. Łączy w sobie zalety wizualne drukowanego katalogu (łatwość wyboru — trudno o pomyłkę) z szybkością telefonu czy faksu. Ponieważ w sieci nie jest tak istotna marka produktu, możesz dokonywać zakupów zarówno w firmie działającej wyłącznie w internecie, jak i w witrynie należącej do renomowanego przedsiębiorstwa istniejącego w realnym świecie.

Najpierw wypróbuj dostawców, składając małe zamówienia, zanim nie upewnisz się co do ich uczciwości i rzetelności. Będziesz dokonywał zakupów w dużej mierze tak samo, jak robiłeś to do tej pory. Istnieją świetne systemy wyszukiwania, które mogą znaleźć najtańszego dostawcę wielu dostępnych w internecie standardowych towarów, cena to jednak nie wszystko. Jeżeli dostarczane dobra albo serwis techniczny sprzedawcy nie są zadowalające, tanie kupowanie może być droгим eksperymentem.

Przykład internetowej strony handlowej typu *business-to-business* jest przedstawiony na rysunku 4.2.



Rysunek 4.2. Przykład internetowej strony handlowej typu *business-to-business*

Ludzie

Ludzie są najważniejszym elementem każdego przedsięwzięcia gospodarczego. Niezależnie od tego, jak dobry i nowatorski masz pomysł na firmę lub jak konkurencyjną strategię, nic nie osiągniesz bez ludzi.

Dla firmy doradczej F International podstawą są ludzie. Elastyczność kosztów, wynikająca z zatrudniania przede wszystkim pracujących w niepełnym wymiarze czasu „wolnych strzelców”, zapewnia F International dużą konkurencyjność. Może dzięki temu dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych bez konieczności zatrudniania lub zwalniania wielu pracowników.

Trzon firmy składa się z ponad tysiąca programistów — „wolnych strzelców” (ang. *freelance* — stąd „F” w nazwie) oraz kadry kierowniczej i administracyjnej, której członkowie zatrudnieni są na pełnych etatach lub w niepełnym wymiarze czasu. Duża liczba kierowników w stosunku do liczby personelu podkreśla stopień zorganizowania, konieczny w przypadku zdecentralizowanej grupy, której większość pracuje w domach.

„Biuro jest tylko kropelką kleju, trzymającą nas razem” — mówi Steve Shirley, który założył F International w wieku 28 lat.

Twój biznesplan powinien wyjaśniać, jakie osoby są ważne dla powołania przedsięwzięcia, i dostarczać odpowiedzi na następujące pytania.

- ◆ Czy sporządziłeś zakres obowiązków dla każdego stanowiska w swojej firmie? W planie powinno się pojawić podsumowanie wszystkich obowiązków.

Michael Golder, który zaczynając od pojedynczej restauracji w ciągu siedmiu lat zbudował przedsiębiorstwo Kennedy Brooks, o rocznych obrotach w wys. 65 mln funtów, daje każdej zatrudnionej osobie „podręcznik pracownika”. Zawiera on szczegółowy opis obowiązków, łącznie z wymogiem posiadania czy-
stych paznokci.

- ◆ Wprawdzie przepisy polskiego prawa pracy nie stawiają wymogu, aby zakres obowiązków był sporządzony na piśmie i wręczony pracownikowi, niemniej jednak umowa o pracę powinna zawierać określenie rodzaju wykonywanej pracy. Poza tym jasne przedstawienie obowiązków na piśmie jest jednak dobrze widziane i pozwoli na przejrzyste ułożenie relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Umowa o pracę musi również określać wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia. Warto wspomnieć, że w przypadku pracodawców zatrudniających co najmniej 20 pracowników istnieje obowiązek sporządzenia regulaminu pracy i regulaminu wynagradzania.

Sporządzony na piśmie zakres obowiązków może również być pomocny, gdy w przyszłości zajdzie potrzeba zwolnienia pracownika. Według danych Głównego Inspektoratu Pracy w roku 2003 złożono 5 527 skarg w związku z nieprawidłowym nawiązaniem i rozwiązaniem stosunku pracy, o 394 więcej niż w roku 2002, przy czym skargi zasadne lub częściowo zasadne stanowiły ok. 85% wszystkich skarg kierowanych do GIP.

- ◆ Czy wszystkie kluczowe stanowiska są obsadzone? Jeżeli nie, to w jaki sposób zamierzasz przeprowadzić proces rekrutacji?

Carolyn Lowing, sporządzając swój biznesplan w celu zebrania 120 000 funtów na otwarcie centrum sztuk walki Orient w Cambridge, zawarła w nim taki fragment:

„Początkowo będę odpowiedzialna za uruchomienie firmy. Przed otwarciem centrum zatrudnię dorywczo asystenta, który pomoże mi w sprawach administracyjnych i codziennych obowiązkach, dzięki czemu będę mogła swobodnie

zając się promocją centrum i przyciąganiem klientów, a także organizacją pierwszych kursów i imprezy inauguracyjnej. Kiedy ilość pracy wzrośnie na tyle, że będzie sensowne utworzenie następnych stanowisk, zatrudnieni zostaną kolejni asystenci. Powinni to nastąpić mniej więcej po trzech miesiącach od otwarcia.

Pierwszy asystent będzie odpowiedzialny za sekretariat i sprawy administracyjne, ale również zajmie się recepcją i barem. Później, kiedy dodatkowy personel zostanie zatrudniony do obsługi baru, recepcji i spraw ogólnych, osoba ta będzie tylko zajmowała się biurem i administracją.

W następnym etapie zewnętrzna firma może zostać wynajęta do sprzątania centrum.

Lokalna gazeta w Cambridge będzie odpowiednim miejscem do ogłoszenia rekrutacji na te stanowiska. Mam już w tej chwili dwóch kandydatów na stanowisko pierwszego asystenta, obaj mają odpowiednie, bogate doświadczenie i są gotowi podjąć pracę od zaraz”.

Nowo powstające firmy zazwyczaj zatrudniają znajomych i członków rodzin, ponieważ uważa się, że będą „tani i lojalni”. Jedna osoba może jednak zniszczyć małą firmę. Specjalistyczne umiejętności mogą być mniej ważne niż to, jak ludzie pasują do Twojego przedsięwzięcia. Nie zatrudniaj więc fachowców, których nie lubisz. Może wydaje Ci się, że nie możesz sobie pozwolić na odpowiedniego eksperta, ale nawet jeżeli nie stać Cię na wysoką pensję dla niego, przyznanie niewielkiego udziału w firmie (1 – 2%) może być bardzo kuszące, szczególnie jeśli budujesz wysoko wykwalifikowaną firmę, wymagającą wykwalifikowanej załogi.

- ♦ Jakie pensje ustaliłeś dla załogi? Jak mają się one do zarobków pracowników konkurencyjnych firm w Twojej okolicy?
- ♦ Jakie przygotowania poczyniłeś, aby sprostać wymogom dotyczącym opłacania zaliczek na podatek dochodowy oraz składek na ZUS i ubezpieczenie zdrowotne?
- ♦ Dbalność o bezpieczeństwo i higienę pracy należy do obowiązków pracodawcy. Czy znasz odpowiednie przepisy w tym zakresie i jesteś świadom kosztów, jakie ich przestrzeganie może za sobą pociągnąć?
- ♦ Szkolenia, począwszy od ogólnego wprowadzenia po szkolenia zawodowe, powinny również być wzięte pod uwagę na samym początku, a ich koszty uwzględnione w biznesplanie.

Debra Turkington, Kalifornijka, która otworzyła w Govan, w Szkocji, firmę California Cake & Cookie Company, zawarła swoje pomysły dotyczące szkoleń w biznesplanie. Wierząc, że warto inwestować w ludzi, Debra od początku wiedziała, że w miarę jak firma się rozrasta, musi szkolić kierowników, żeby działalność przynosiła zyski.

„Zawsze doceniaj umiejętności i potencjał swojego personelu. Jeżeli ja mogłam zrozumieć, co to jest bilans, nie ma powodu, dla którego moi pracownicy nie mogliby tego zrozumieć. Dzięki szkoleniom mieli znacznie lepsze pojęcie o funkcjonowaniu firmy. To oznaczało, że mogli pomóc w efektywniejszym prowadzeniu przedsiębiorstwa”.

Program szkoleniowy Debry dla młodych kierowników pozwolił jej zwiększyć marżę zysku brutto, wzrosła również jakość produktów. W wyniku tego jej firma należy do najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw w zachodniej Szkocji.

- ◆ Jakie masz zabezpieczenie na wypadek choroby lub nieobecności Twojej lub innej kluczowej w firmie osoby?

Przyczyny nieobecności mogą być całkiem zaskakujące, o czym przekonał się pewien początkujący przedsiębiorca. Znalazł się on w grupie ok. 400 000 Bryjczyków, którzy corocznie otrzymują wezwania do wzięcia udziału w procesie sądowym w charakterze sędziego przysięgłego. Praca ta jest obowiązkowa, ale nieodpłatna. Proces o zniesławienie, do udziału w którym go wezwano, trwał około trzech tygodni, ale spowodował regres w jego działalności odpowiadający sześciu miesiącom! Mógł się ubezpieczyć od takiego zdarzenia, otrzymałby wtedy środki na zatrudnienie zastępcy lub na pokrycie strat.

- ◆ Czy wymagasz od pracowników jakiegoś konkretnego stroju w pracy, na przykład uniformu?
- ◆ Jak zamierzasz zwiększyć zaangażowanie pracowników w sprawy firmy (np. obiecując nagrody, umożliwiając szkolenia)?
- ◆ Czy zamierzasz zaangażować dyrektorów-konsultantów? Mogą stanowić cenne wsparcie dla młodego zespołu, ale muszą mieć odpowiednie doświadczenie i umieć nawiązywać kontakty i robić interesy. Muszą być zainteresowani Twoją firmą i orientować się, jak działa Twoja branża.

Na koniec zgromadź dane o swoich pracownikach i przechowuj je w uporządkowany sposób (np. dane o przeszłym zatrudnieniu, numery telefonów kontaktowych na wypadek nagłej potrzeby).

Kwestie prawne i ubezpieczeniowe

Każde przedsiębiorstwo musi sobie radzić z problemami prawnymi i ubezpieczeniowymi. Niektóre rodzaje ubezpieczeń, takie jak np. ubezpieczenia motoryzacyjne, są obowiązkowe dla wszystkich firm, ale są również pewne szczególne ubezpieczenia, którymi obowiązkowo objęte są niektóre szczególne rodzaje działalności. Pozostałe są dobrowolne.

Jeżeli chodzi o Twój biznesplan, następujące kwestie zawsze będą interesowały potencjalnych sponsorów:

- ◆ Jakie ustaliłeś warunki sprzedaży i czy są one wydrukowane w Twoich formularzach przyjęcia zamówienia?

Pewien niefortunny przedsiębiorca poczuł, że jego firma zajmująca się szkoleniem menedżerów nieźle rozpoczyna działalność, kiedy pierwszy klient — amerykańska firma komputerowa — zarezerwował trzy kursy. Trzy tygodnie przed rozpoczęciem pierwszego z nich, po tym jak człowiek ów poczynił wszystkie przygotowania, przygotował odpowiednie przykłady, materiały dla słuchaczy itd., klient zrezygnował. Jako przyczynę podano zmianę polityki szkoleń, wymuszoną przez firmę macierzystą.

Gdyby ten przedsiębiorca zawarł w warunkach sprzedaży klauzulę określającą warunki rozwiązania umowy, otrzymałby odpowiednią rekompensatę. W rzeczywistości działał on tylko dzięki szczęśliwemu zbiegowi okoliczności, nie miał określonych warunków sprzedaży i nawet nie wiedział, że w jego branży istnieje pewna norma. Jego konkurenci pobierali bowiem 100% należności w przypadku odwołania kursu w okresie krótszym niż trzy tygodnie przed jego rozpoczęciem, 50% — gdy było to mniej niż sześć tygodni, 25% — w przypadku ośmiu tygodni i nie obciążali klienta, gdy zrezygnował wcześniej.

- ◆ Czy Twoja siedziba, wyposażenie i zapasy są odpowiednio ubezpieczone? Musisz zabezpieczyć się przed problemami, które mogą Cię zmieść z powierzchni ziemi. Aby zilustrować potrzebę zasięgnięcia fachowej porady w tych sprawach, można podać przykład przytoczony na zajęciach w szkole w Cranfield:

Pewna nowo otwarta firma, chcąc rozwijać się efektywnie, poszukiwała dostawcy używanego, odnawianego sprzętu do obróbki drewna — tokarek, obrabiarek, pił taśmowych itd. — i znalazła go. Po obejrzeniu urządzeń w siedzibie dostawcy w Yorkshire zawarła umowę, że sprzedawca przetransportuje je do fabryki nabywcy na zachodzie jako własne towary, zawarwszy uprzednio ubezpieczenie transportowe.

Podczas rozładunku pewne szczególnie ciężkie urządzenie spadło na ziemię poza budynkiem fabryki i uległo bezpowrotnemu zniszczeniu. Ubezpieczenie nabywcy obejmowało jedynie urządzenia znajdujące się w budynku, natomiast ubezpieczenie dostawcy obowiązywało jedynie w czasie transportu. Luka pomiędzy transportem a umieszczeniem maszyny w hali była ubezpieczeniową „ziemią niczyją”, gdzie żadna ze stron nie była ubezpieczona. W wyniku tego zdarzenia przedsiębiorca stracił 3 000 funtów, ale nauczył się, jaką wartość ma fachowe doradztwo.

- ◆ Czy ubezpieczyłeś się od odpowiedzialności cywilnej lub odpowiedzialności za jakość produktów?
- ◆ Jeżeli świadczysz profesjonalne usługi doradcze, to czy ubezpieczyłeś się na wypadek zarzutów niedbalstwa, które mogą postawić Ci klienci?
- ◆ Jeżeli prowadzenie Twojej działalności wymaga posiadania licencji, to jakie kroki podjąłeś, aby ją uzyskać?

Zestaw ćwiczeń dla zadania 10.

Plan działań

Opisz krótko główne aspekty czynności, które muszą być wykonane, żeby wdrożenie strategii mogło zakończyć się sukcesem. W szczególności powinnoś uwzględnić następujące kwestie:

1. Kto w Twojej firmie będzie się zajmował sprzedażą?
2. Jakie metody sprzedaży będą wykorzystywali sprzedawcy?
3. Czy umieścisz w punktach sprzedaży materiały promocyjne, takie jak na przykład ulotki, broszury czy nagrania wideo?
4. Kto i w jaki sposób będzie kierował sprzedażą, monitorował ją i kontrolował?
5. Opisz proces sprzedaży, począwszy od przyciągnięcia nieświadomego, potencjalnego klienta aż po jego przekonanie do zakupu, uwzględnij sposób identyfikacji decydentów, odpierania zarzutów, osiągnięcia porozumienia itd.
6. Czy będziesz sam produkował swoje wyroby, czy może zleczysz ich wytworzenie — i dlaczego?
7. Jeżeli będziesz sam produkował swoje wyroby, opisz proces produkcji, który zostanie zastosowany, oraz wyjaśnij, jakie metody produkcji stosują Twoi główni konkurenci.

- 8.** Jakiego zakładu i wyposażenia będziesz potrzebował, do czego będzie służył sprzęt, ile będzie kosztował i od kogo go kupisz?
- 9.** Jakich głównych materiałów lub usług będziesz potrzebował, gdzie je kupisz i ile będą kosztowały?
- 10.** Jakich pracowników będziesz potrzebował? Jeżeli ich jeszcze nie zatrudniłeś, w jaki sposób masz zamiar ich wyselekcjonować?
- 11.** Jakie przygotowania poczyniłeś w zakresie umów o pracę, określeniu zakresu obowiązków, wysokości pensji, szkoleń dla pracowników, sposobu wypłaty wynagrodzeń itd.?
- 12.** Jakie masz zabezpieczenie na wypadek swojej nieobecności lub innej kluczowej w firmie osoby?
- 13.** Czy przeanalizowałeś wszystkie przypuszczalne kwestie prawne, które mogą dotyczyć Twojej firmy, na przykład warunki sprzedaży?
- 14.** Czy przeanalizowałeś wszystkie przypuszczalne kwestie ubezpieczeniowe, które mogą dotyczyć Twojej firmy, na przykład ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej, ubezpieczenie od odpowiedzialności za jakość produktów czy ubezpieczenie siedziby, wyposażenia i zapasów?